

# VU Research Portal

## **Kosten van communiceren en het besluitvormingsproces in de bestuurskamer**

Engbers, M.J.E.

### ***published in***

Management Control & Accounting  
2017

### ***document version***

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

### ***citation for published version (APA)***

Engbers, M. J. E. (2017). Kosten van communiceren en het besluitvormingsproces in de bestuurskamer. *Management Control & Accounting*, augustus(4), 28-34.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

### **E-mail address:**

[vuresearchportal.ub@vu.nl](mailto:vuresearchportal.ub@vu.nl)

# DE KOSTEN VAN COMMUNICEREN EN HET BESLUITVORMINGSPROCES IN DE BESTUURSKAMER

Een bestuurskamer vol slimme bestuurders en commissarissen blijkt niet garant te staan voor slimme beslissingen. Zelfs niet met slimme, financiële, professionals als adviseur. Beslissingen die bestuurders nemen, kunnen verstrekken gevolgen hebben voor de organisaties zelf maar ook, zoals we in de recente geschiedenis met betrekking tot de financiële crisis hebben kunnen waarnemen, voor de maatschappij als geheel.

**Marilieke Engbers:** Wetenschappelijk onderzoek met betrekking tot besluitvorming in bestuurskamers heeft zich vooral gericht op de meest in het oog springende, zichtbare en tastbare aspecten zoals governance, de samenstelling van de bestuurskamer en de rol van de voorzitter. Hoewel de kwaliteit van besluitvorming in hoge mate wordt bepaald door de dynamiek en het gedrag van de bestuursleden, beschouwt de wetenschappelijke literatuur het gedrag van deze leden, hun manier van denken en de onderling boarddynamiek, als een black box. Waarom en hoe bestuursleden en hun adviseurs zeggen wat ze denken, wat ze niet zeggen

maar wel denken en de betekenis ervan voor de besluiten die ze nemen, staat qua wetenschappelijke kennis nog in de kinderschoenen. Aangenomen wordt dat deze kennis bestuursleden en hun adviseurs zal helpen de effectiviteit van de besluitvorming van het bestuur te verhogen.

Aangezien ten behoeve van de besluitvorming in de bestuurskamer zoveel mogelijk relevante informatie moet worden uitgewisseld tussen bestuursleden, rafelt dit artikel de kosten van het communiceren uiteen. Deze kosten zijn gerelateerd aan de redenen die bestuursleden en hun financiële adviseurs hebben om niet te zeggen wat ze denken,



ondanks dat het zoveel mogelijk delen van relevante informatie wordt nagestreefd. Het erkennen en meewegen van de kosten van communiceren heeft ook implicaties voor de financiële professional als de adviseur van de bestuurskamer. Nadat de kosten van communiceren in de bestuurskamer zijn beschreven worden deze implicaties behandeld.

## Besluitvorming

In de bestuurskamer worden met relatief veel personen besluiten genomen van strategische en complexe aard. Bovendien is er weinig tijd voor uitgebreide uitwisseling van informatie. De leden zullen dus steeds moeten afwegen wat ze wel en niet inbrengen.

### Twee doelen, twee typen informatie en twee communicatiemethoden

De meeste management- en organisatieliteratuur focust zich qua besluitvorming op inhoudelijk relevante informatie en wat ervoor nodig is om dit type informatie zoveel mogelijk te delen. Echter, sociaalpsychologische wetenschappelijke literatuur onderscheidt naast inhoudelijk *relevante* informatie ook inhoudelijk *irrelevante* informatie. Onder inhoudelijk irrelevante informatie wordt verstaan die informatie die gaat over de onderlinge relatie, over wat mensen van zichzelf en elkaar vinden en hoe ze samenwerken. We spreken in dit artikel over relationele informatie in plaats van over inhoudelijk irrelevante informatie.

### Verbaal inhoudelijk en non-verbaal relationele boodschappen

Mensen communiceren niet alleen om informatie uit te wisselen maar ook om de onderlinge verhoudingen en het zelfbeeld in stand te houden of positief te beïnvloeden. Het tegelijkertijd nastreven van deze beide doelen wordt ook wel ‘de dual-mode’ van communiceren genoemd. Voor het nemen van besluiten wordt doorgaans inhoudelijke informatie *verbaal* uitgewisseld en voor het in stand houden of beïnvloeden van de onderlinge relaties wordt via *non-verbale* uitingen relationele informatie uitgewisseld. Tijdens evaluatie- of samenwerkingssessies daarentegen wordt juist verhoudingsgewijs meer relationele informatie *verbaal* uitgewisseld dan inhoudelijke informatie.

Aangezien communicatie contextueel is, is de veelal non-verbaal tot uitdrukking gebrachte relati-

onele informatie noodzakelijk om verbaal uitgewisselde inhoudelijke informatie te kunnen interpreteren. Sterker nog, de relationele vaak non-verbale informatie bepaalt hoe serieus de verbaal uitgesproken inhoudelijke boodschap wordt genomen. De woorden die een voorzitter uitspreekt hebben doorgaans een andere betekenis dan de woorden van een commissaris. Relationele informatie is relevant voor het besluitvormingsproces omdat de betrouwbaarheid en rol van de spreker bepalen of en hoe de toehoorders zijn informatie opnemen.

### Impliciete spreektheorieën

Aangezien we niet kunnen voorspellen wat er precies zal worden gezegd in vergaderingen, bepalen sprekers pas in het moment zelf wat ze wel en niet zeggen en hoe. Hiervoor ontwikkelen mensen gedurende hun leven impliciete spreektheorieën (Detert en Edmondson, 2011). Dit zijn ‘alsdan-theorieën’ over wat mensen denken dat het effect zal zijn van wat ze willen gaan zeggen. Deze inschatting over wat iemand wel en niet denkt te kunnen zeggen, vindt veelal niet geheel bewust maar op de automatische piloot plaats. De impliciete spreektheorieën verschillen per persoon, maar hangen ook samen met de context waarin iemand opereert en de rol van de persoon.

Om in te schatten wat wel en niet kan worden gezegd, luisteren mensen ook naar non-verbaal geuite relationele informatie. Als wordt gepercipieerd dat anderen niet menen wat ze zeggen of niet zeggen wat ze menen en dus als incongruent en onbetrouwbaar worden ervaren, dan zullen de ontvangers de relationele non-verbaal geuite informatie serieuzer nemen dan de verbale inhoudelijke informatie. Het interpreteren ofwel speculeren over wat er niet wordt gezegd en waarom, is risicovol. Speculaties kunnen onjuist zijn, zeker bij botsende meningen.

Volgens sociaalpsycholoog Lee Ross (1977) dichten mensen elkaar wanneer ze het niet eens zijn met elkaar, negatieve intenties toe. Het toekennen van negatieve intenties maakt het mogelijk dat mensen onterecht kunnen blijven denken dat zij objectief zijn of gelijk hebben. Ze denken dan dat het verschil van mening ligt aan de luiheid, irrationaliteit of onwetendheid van de ander in plaats van aan het eigen ongelijk. Een inhoudelijk meningsverschil wordt zo al snel een relationeel conflict. Ze schatten doorgaans in dat het verbaal delen van de speculaties of

relationele informatie niet goed zal worden ontvangen en er zal dan ook relatief vaak worden gekozen om deze informatie niet uit te wisselen om het conflict te mijden. Zolang deze speculaties echter niet (verbaal) worden getoetst, kunnen ze ook niet worden weggenomen en blijft het relationele conflict bestaan.

### **Tegenstrijdige doelen en wat er niet wordt gezegd**

Zolang de bestuurskamer goed functioneert, is het verbaal delen van inhoudelijke informatie en non-verbaal delen van relationele informatie het meest efficiënt. Non-verbaal delen van informatie kost geen tijd en inspanning, want gaat automatisch en parallel aan het verbaal delen van inhoudelijke informatie. Mensen gaan er dan van uit dat hoe ze elkaar zien en hoe ze zich tot elkaar verhouden, duidelijk en productief is. Het in stand houden van het zelfbeeld, de onderlinge verhoudingen in combinatie met het optimaliseren van het organisatie- en bestuurskamerbelang is echter niet eenvoudig en wordt vooral lastig wanneer er botsende meningen zijn en mensen bovendien overtuigd zijn van hun gelijk. In dit soort situaties kiezen sommige bestuurders ervoor, op basis van hun spreektheorieën, om terecht of onterecht hun mening voor zich te houden. De ingeschatte kosten van het communiceren zijn in dit soort situaties hoog geworden.

### **De kosten van het communiceren en de besluitvorming in de bestuurskamer**

Malenko (2104) noemt het afwegen om wel of niet informatie te communiceren de kosten van communiceren. Communiceren kost *tijd*. Bovendien vraagt het goed verwoorden van een argument, zeker wanneer het een minderheidsstandpunt betreft, een goede voorbereiding en onderbouwing en vraagt dus naast tijd ook een *inspanning*. Verder vergt communiceren het nemen van *risico*. Door informatie te delen kan iemand zichzelf of een ander kwetsbaar maken met imago-, relatie- of carrièrerisico's tot gevolg. De ander kan het niet eens zijn met de boodschap of kan woorden verkeerd interpreteren en kan het de spreker kwalijk nemen dat hij zegt wat hij zegt.

De ingeschatte risico's van spreken hangen samen met de rol van de persoon in het team. Voor degenen die formele of informele macht hebben of voor degenen die een meerderheidsstandpunt hebben, zullen de gepercipieerde risico's van het

spreken lager zijn dan voor de overige bestuursleden. Het fenomeen dat ondergeschikten rekening houden met wat ze wel en niet tegen iemand met een formele rol zeggen, wordt ook wel de CEO-disease genoemd (Goleman, 2013). Deze afweging om soms iets niet te zeggen uit lijfsbehoud ten koste van het algemeen of teambelang wordt ook wel de moral hazard van communiceren genoemd waarmee het ethische aspect wordt belicht.

De ingeschatte kosten kunnen reëel zijn of gebaseerd op aannames en speculaties die niet kloppen. Het toetsen van dit soort aannames is lastig. Bijvoorbeeld, het antwoord op de vraag 'ik denk dat als ik zeg wat ik hiervan vind, je mij dat kwalijk zult nemen' zal mogelijk een sociaal wenselijke reactie geven. De betrouwbaarheid van de spreker zal bij het wegen van het antwoord worden meegenomen en deze betrouwbaarheid is de reden dat deze vraag wordt gesteld. Aangezien een spreker ook vaak toehoorder is in hetzelfde gesprek, hangt de inschatting van de kosten van het spreken dus af van de gepercipieerde betrouwbaarheid van de andere spreker(s).

In de literatuur wordt de toehoorder ook 'speaker-in-waiting' genoemd omdat deze toehoorder ook een spreker zal zijn en vice versa. Een speaker-in-waiting die een observatie doet over de spreker, kan het gesprek productiever maken wanneer hij als de spreker informatie deelt over hoe hij de informatie heeft gedecodeerd. Hij zal aannames en observaties over de ander echter alleen delen en kunnen toetsen als hij denkt dat de risico's van het spreken klein zijn en het rendement ervan hoog genoeg.

De kosten van het spreken hangen ook samen met de kosten van het luisteren. Het aandachtig luisteren vraagt een inspanning die de toehoorder moet willen leveren. Naar een duidelijke spreker met een congruente boodschap zullen mensen meer geneigd zijn te luisteren dan naar een spreker die onduidelijk is en als onbetrouwbaar wordt ervaren. De verwachte kosten worden afgezet tegen de verwachte opbrengst. Dit betekent dat het niet altijd over de reële of feitelijke kosten gaat maar over de *ingeschatte* kosten. Hoe we deze kosten inschatten hangt af van onze spreektheorieën.

### **De hoogte van de kosten van spreken**

De kosten van spreken zijn relatief *laag* wanneer mensen de kosten van tijd, risico en de inspanning zo laag inschatten dat ze alles durven te zeggen wat

ze denken. Misverstanden en speculaties kunnen in deze situaties sneller worden weggenomen omdat de leden ook deze sneller durven benoemen. Dit zijn vaak teams met gelijkgestemden en mensen met eenzelfde achtergrond, want zij vertrouwen en ervaren sneller dat hun woorden op de door hen beoogde manier worden geïnterpreteerd.

Ook wanneer teamleden *ervaren* dat de andere teamleden geïnteresseerd zijn in hun mening, zullen zij zich sneller uitspreken. Het ingeschatte risico om te spreken is in die gevallen laag. Echter, wanneer teams *zeggen* geïnteresseerd te zijn in elkaars mening, hoeven teamleden dit niet zo te ervaren. Het ingeschatte risico om te spreken hangt dus samen met de gepercipieerde interesse, het onderlinge vertrouwen en (dus) of uit het gedrag van de leden blijkt dat ze werkelijk openstaan voor de mening van anderen. Als de kosten te laag zijn, bijvoorbeeld als gepraat wordt zonder een duidelijk doel, kunnen de reële kosten hoog zijn omdat het rendement laag is. En de kosten om te spreken en te luisteren kunnen dan snel toenemen, bijvoorbeeld door ontstane ergernis omdat er geen resultaat wordt bereikt.

De kosten van spreken zijn te *hoog* als de tijd te beperkt is om te communiceren. Dit geldt over het algemeen voor de bestuurskamer. Als er geen tijd is om te testen of leden elkaar wel goed hebben begrepen, is de kans dat een opmerking verkeerd wordt geïnterpreteerd groot. De inspanning die ze moeten plegen om effectief en bondig te spreken, is in die gevallen ook hoger. Door een hogere druk om kort en bondig te zijn, kan het zijn dat iemand relevante informatie achterhoudt waardoor hij onbedoeld incongruent wordt en dus een andere indruk bij de toehoorders wekt dan hij beoogt.

Als commissarissen door gebrek aan tijd geen gezamenlijk beeld hebben over de doelen die zij nastreven, kan het zijn dat de verschillende commissarissen verschillende doelen nastreven en de tijd per onderwerp te kort is om ergens echt diep op in te gaan en de aanwezige diversiteit aan kennis en ervaring te benutten. In dit soort situaties kan het zijn dat niet alle leden alle onderwerpen relevant vinden en evenveel inspanning leveren om te luisteren en te spreken.

De kosten van communiceren kunnen ook als te hoog worden ervaren als de inspanning die mensen moeten doen om te spreken en te luisteren hoog is. Bijvoorbeeld in het geval van gebrekkige taalbeheersing en/of gebrekkige infrastructuur (telefoon, la-

#### **Probleemstelling en onderzoeksvragen:**

Hoewel de kwaliteit van de besluitvorming in boards afhankelijk is van het (communicatie)-gedrag van de boardleden, beschouwt de wetenschappelijke literatuur de groepsdynamiek van boards als een black box. Dit onderzoek richt zich op de vragen: Wat is de invloed van het ongezegde op de besluitvorming in boards? Wat wordt er niet gezegd, wat denken de leden dat anderen niet zeggen? Wat houdt ze tegen om het te zeggen en wat is volgens hen de invloed ervan op de besluitvorming?

#### **Onderzoeksmethode:**

Literatuurstudie/interpretief onderzoek.

#### **Bevindingen:**

Boardleden zeggen niet alles wat ze denken, want spreken kost tijd, energie en kan risicovol zijn. Het afwegen of ze wel of niet delen wat ze denken gebeurt vaak op de automatische piloot en vindt zowel bewust als onbewust plaats. Boardleden moeten continu en in het moment tijdens een vergadering bepalen wat ze wel en niet zeggen. Ze communiceren vooral issue-relevante informatie en beperkt relationele informatie. Echter, relationele informatie ofwel de betrouwbaarheid van degene die spreekt bepaalt hoe er naar hem wordt geluisterd. Vooral als er sprake is van verschillen van mening en iemand overtuigd is van het eigen gelijk zijn leden geneigd om over elkaars betrouwbaarheid te speculeren. Het delen van deze speculaties wordt vaak als risicovol ingeschat.

#### **Betekenis voor de financiële functie:**

Hoewel de meeste mensen zich bewust zijn van de 'kosten van het spreken', worden deze kosten door zowel boardleden als financiële experts niet bewust meegewogen, geanalyseerd en besproken. Terwijl ook deze kosten van communiceren consequenties hebben voor de besluitvorming en het functioneren van een organisatie.



waaijerige ruimte), een beperkte gepercipieerde betrouwbaarheid van de spreker of wanneer ze vinden dat het verkeerde onderwerp (te lang) wordt besproken. En ook wanneer iemand aanneemt dat het uitspreken van een mening leidt tot imago-, relatie- of carrièreschade kunnen de kosten als te hoog worden ervaren.

### **Besluitvorming en hoge kosten van communiceren**

Als de gepercipieerde kosten van het communiceren te hoog zijn, kan een besluit dat wordt genomen in de bestuurskamer, een besluit zijn waar een individueel bestuurslid zich niet in kan vinden maar toch mee akkoord gaat vanwege het individuele risico dat hij loopt als hij dat zou zeggen. Dit kan er volgens de Abilene-paradox (Harvey, 1996) zelfs toe leiden dat een groep een besluit neemt waar de meerderheid van de leden zich niet in kan vinden. De meerderheid is hier niet van op de hoogte omdat ze allen denken dat ze in de minderheid zijn. Het kan ook zijn dat de meerderheid hier wel van weet, maar omdat zij niet degenen met de meeste formele invloed zijn, de kosten te hoog vinden om zich uit te spreken.

De kwaliteit van het besluit is in die gevallen niet alleen lager omdat het besluit is genomen zonder dat alle informatie is meegewogen of zelfs tegengesteld is aan wat de individuen werkelijk vinden, maar ook omdat het individuele lid – wanneer hij het besluit zal moeten uitdragen – dit met minder overtuiging zal doen dan wanneer hij er volledig achterstaat. Hij kan tenslotte op het moment dat hij het besluit communiceert, niet zeggen wat hij er zelf van vindt, waardoor de toehoorders zijn incongruentie ervaren en mogelijk gaan speculeren over wat hij nu werkelijk vindt en wil.

Wanneer de kosten van communiceren laag zijn en de vergaderingen qua gesprek efficiënt, zonder grote inspanning en prettig verlopen, hoeft de kwaliteit van het besluit echter niet hoog te zijn. De kwaliteit van het besluitvormingsproces en het besluit hangt in die gevallen af van de kwaliteit van wat de leden denken en weten en dus zeggen en dus van de diversiteit van aanwezige kennis.

### **De kosten van communiceren en de financiële professional**

De hedendaagse financiële professional streeft er, naast het aanleveren van relevante en gevalideerde informatie, ook naar om een kritische gesprekspart-

ner te zijn van de bestuurskamer. Hij communiceert direct, als adviseur, en indirect via rapportages en analyses met de bestuurskamer. De financiële controller kan bij zijn analyse van de organisatie en zijn inschatting hoe hij deze analyse aan de bestuurskamer zal presenteren, bewust rekening houden met de kosten van communiceren. Dit vraagt echter dat de financiële controller niet alleen oog ontwikkelt voor verifieerbare en financiële informatie maar ook inzicht krijgt in hoe ‘zachte’, lastig verifieerbare en relationele informatie op deze ‘harde’ informatie inwerkt.

Wanneer de financieel professional direct met het bestuur communiceert en als kritische gesprekspartner andere en botsende gezichtspunten aanreikt, loopt hij het risico op een relationeel conflict als zowel de bestuurder als de financiële professional vinden dat ze gelijk hebben. En hoewel de financieel professional getraind is om objectief en rationeel te zijn, is ook hij, net als de bestuurders, onderhevig aan vooringenomenheid. Niet alleen Lee Ross maar ook Kahneman stelt dat mensen een diepe overtuiging hebben dat ze objectief en rationeel zijn. Volgens Kahneman prevaleert bij ieder mens *onbewust* de snelle denkmethode boven de langzame methode. De snelle methode (systeem 1) houdt in dat we op basis van intuïtie en zonder directe aansturing uit het bewustzijn, beslissingen nemen. Deze denkmethode stelt ons in staat snel te handelen wanneer dit noodzakelijk is. De langzame methode (systeem 2), beschrijft de methode waarbij we bijvoorbeeld rekenregels toepassen en rede gebruiken en lang nadenken.

Wanneer de financiële professional minder overtuigd is van het eigen gelijk, ontstaat meer ruimte voor het gelijk van de ander en is het eenvoudiger om tot een uitwisseling van informatie te komen zonder relationeel conflict. Het openstaan voor het eigen *ongelijk* houdt niet in dat de eigen analyse en eigen gedachten geen relevantie hebben, maar zijn eerder input voor het gesprek dan hetgeen uit het gesprek moet komen. Deze professional heeft dan sneller de rol van de kritische gesprekspartner omdat hij het denken van de bestuurders ter discussie durft te stellen omdat hij ook zijn eigen mening ter discussie durft te stellen. Dit betekent echter dat de financiële professional die getraind is om objectief en rationeel naar zijn organisatie te kijken, erkent en herkent dat hij of zij ook onderhevig is aan vooringenomenheid. Zijn context, zijn rol, persoon-

lijkheid en waarden hebben, net als bij ieder ander, invloed op hoe hij data selecteert en interpreteert (zie kader). Het herkennen van de eigen vooringenomenheid is minder eenvoudig dan het lijkt.

Een professional die zich bewust is van zijn vooringenomenheid zal zijn analyse met meer nuance en meer relationele informatie presenteren. Deze informatie is tenslotte bepalend voor hoe serieus mensen de inhoudelijke informatie nemen.

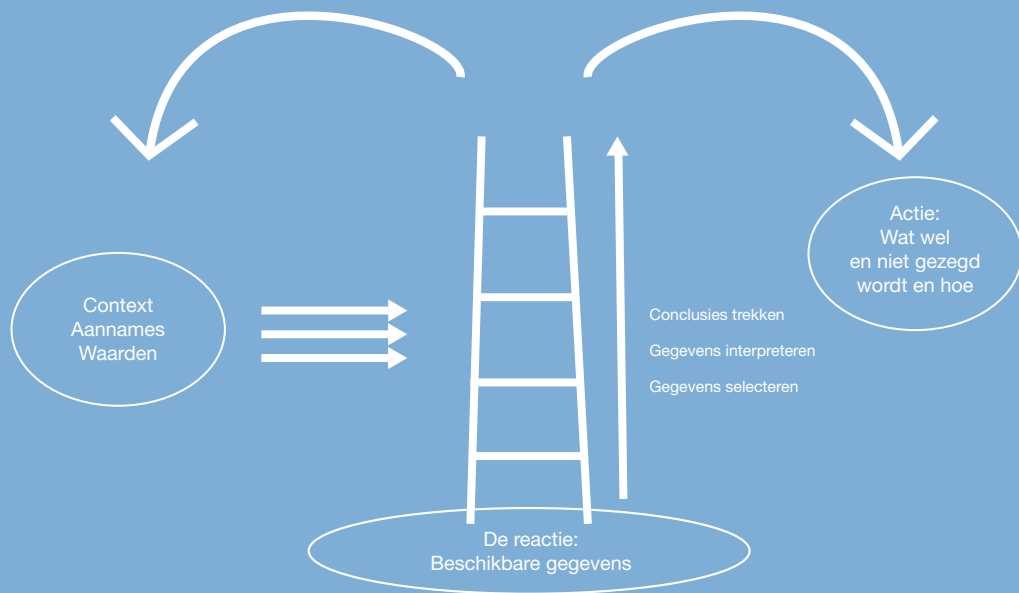
Een financiële professional die een groter bewustzijn heeft van hoe de invloed van context,

van relationele informatie, de invloed van conflict en strategische issues samenhangen, zal bovendien actiever op zoek gaan naar wat er niet wordt gezegd in de organisatie en de gevolgen daarvan.

Aangezien wat er niet wordt gezegd, lastig meetbaar en tastbaar te maken is, is het van belang dat de financiële professional leert hoe hij deze informatie kan integreren in zijn analyses en rapportages.

Tot slot kan de financiële professional ook tijdens het bespreken van de agendapunten het

Argyris (1999) rafelt het snelle denkproces met behulp van de 'interpretatieladder' uiteen. De context, aannames en waarden van een persoon (zie de figuur) bepalen welke informatie deze persoon selecteert, hoe hij betekenis geeft aan deze informatie en op basis van deze interpretatie een conclusie trekt. De conclusie die iemand trekt, bepaalt vervolgens zijn actie. Zijn actie zal een specifieke reactie oproepen bij de ander. Deze reactie levert een nieuwe hoeveelheid aan beschikbare gegevens op, op basis waarvan weer razendsnel een selectie en interpretatie plaatsvindt en een conclusie zal worden getrokken. Een andere conclusie zal een andere actie opleveren en dus ook een andere reactie en dus andere data. Deze vooringenomenheid wordt ook wel confirmatie bias genoemd. Je ziet wat je wilt zien. Bewustwording van de mate van invloed van de eigen context, van aannames en waarden op hoe je informatie selecteert en verwerkt, is cruciaal om een vicieuze cirkel op basis van vooringenomenheid te beperken. Concepten als 'teamrol' en 'management drives' die de verschillen in karakter, drijfveren, waarden en aannames tussen mensen expliciteren, verklaren hoe verschillend mensen data selecteren en interpreteren en conclusies trekken. Een grote mate van diversiteit tussen mensen levert dus enerzijds een grote diversiteit aan inzichten en meningen maar kan eenvoudig leiden tot relatieconflicten omdat mensen de conclusies die zij trekken als objectief en waar ervaren.



fenomeen van de kosten van communiceren bespreekbaar maken. Wat wordt er in de organisatie gedacht maar niet formeel gezegd, wat zijn de consequenties ervan voor de besluitvorming en wat zijn de redenen dat het niet formeel wordt gedeeld?

## Conclusie en reflectie

In dit artikel is ingegaan op de kosten van communiceren in relatie tot besluitvormingsprocessen in de bestuurskamer en de rol die de financiële professional daarbij speelt en kan spelen. In het geval van tegenstrijdige belangen en vooringenomenheid kunnen bestuurders en hun professionele adviseurs ervoor kiezen om niet te zeggen wat ze menen of niet te menen wat ze zeggen om relatieconflicten te voorkomen.

De kosten van communiceren zijn in zo'n situatie relatief hoog. Strategische beslissingen die worden genomen wanneer de kosten van communiceren hoog zijn, zullen dus meer afhangen van hoe de onderlinge relaties zijn dan door de inhoudelijke informatie die wordt gedeeld. Het verbaal bespreken van relationele informatie kan in dit soort gevallen een manier zijn om de verschillende ideeën en bovenal intenties van wat men beoogt, productief te overbruggen. Het expliciteren van intenties is vooral van belang omdat de toehoorder, juist bij botsingen over overtuigde meningen, over de intentie van de ander gaat speculeren. Maar de kosten van het bespreken van intenties, incongruentie en betrouwbareheid van de sprekers worden doorgaans terecht en onterecht ook als te hoog ingeschat. Het uitwisselen van dit type relationele informatie leidt namelijk alleen tot een productief en constructief gesprek als de intentie waarmee dit gebeurt het onderzoeken van elkaars mening is en niet het eigen gelijk te krijgen.

Dus met andere woorden alleen als bestuursleden en hun adviseurs ervoor openstaan om hun vooringenomenheid te onderzoeken, kan de kwaliteit van de uitwisseling van informatie hoog zijn. Hoewel het gepercipieerde risico in die gevallen misschien laag is, zijn de inspanning en de tijd die deze uitwisseling vraagt hoog. Het streven moet dan ook niet zijn om de kosten van communiceren te verlagen maar om het risico van het spreken te verlagen.

Het verlagen van de gepercipieerde risico's die het communiceren vraagt, houdt in dat we de gevoeligheid van de kosten van communiceren leren

begrijpen en kundig en met respect voor het vertrouwelijke karakter van de informatie leren om te gaan. Dit vraagt een hoge inspanning en dus hoge kosten om dit gesprek voor te bereiden en te voeren.

De risico's van het spreken laten zich lastig door 'command and control' sturingsmechanismen managen en vragen dan ook om sturingsmechanismen die vertrouwen en open dialoog stimuleren en creëren. Het leren omgaan met de risico's van het spreken houdt dus ook in dat wordt erkend dat deze kosten niet alleen gepercipieerde maar ook werkelijke kosten kunnen zijn. Als het uitspreken van een mening werkelijk leidt tot imago-, relatie- of carrièreschade, dan is er volgens Chris Argyris sprake van 'organizational suicide'. Ervaringen van klokkenluiders bewijzen dat de risico's van het spreken werkelijk bestaan. Of het werkelijke kosten betreft of slechts op aannames gebaseerde ideeën is echter een conclusie die moeilijk kan worden getrokken op basis van verifieerbare, feitelijke informatie. Bovendien, de kosten zijn niet vast, maar kunnen toenemen of afnemen door hoe we proberen te achterhalen of het reële of niet-reële kosten zijn. Een interessante uitdaging voor de doelmatige controller!

## Literatuur

- ~ Argyris, Chris (1990). *Overcoming organizational defenses*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- ~ Detert, James R. en Amy C. Edmondson (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54.3, p. 461-488.
- ~ Goleman, Daniel, Richard Boyatzis en Annie McKee (2013). *Primal leadership*. Harvard Boston, MA: Business School Press (2004, paperback edition).
- ~ Harvey, Jerry B. (1996). *The Abilene paradox and other meditations on management*.
- ~ Kahneman, Daniel (2011). *Thinking fast and slow*. New York: Allen Lane.
- ~ Malenko, Nadya (2014). Communication and decision-making in corporate boards. *Review of Financial Studies*, 27.5 p. 1486-1532.
- ~ Ross, Lee D., Teresa M. Amabile en Julia L. Steinmetz (1977). Social roles, social control, and biases in social-perception processes. *Journal of personality and social psychology*, 35.7, p. 485.

**Mariëke Engbers is programmadirecteur aan de VU van een nieuw Executive Programma 'Board dynamics, leadership and communication' en hoofddocent Strategie Realisatie aan de controllersopleiding VU. Ze promoveert parttime aan de VU bij het Amsterdams Business Research Institute (ABRI) en is daarnaast partner bij strategisch adviesbureau Reconsulting en mede-eigenaar van advies- en trainingsbureau Het Consulaat.**